

GRI-rapport 2002:6

I KULTURENS GREPP

**- Nedläggningen av Lear Corporations fabrik i Bengtsfors
Ett industriellt drama i tre akter**

av

Anders Edström

Johan Wass

Key words: globalisering, strukturrationalisering, regional utveckling, kulturkonflikter

"Learflytten doldes för företagets anställda – I hemlighet har Lear förberett flyttning av bilstolstillverkningen från Bengtsfors till Göteborg. De 860 som snart kan stå utan jobb hålls ovetande"
(GP, 1999-03-16)

"Dråpslaget mot Dalsland"
(GP, 1999-03-18)

"Nu återstår bara tårar"
(Aftonbladet, 1999-03-18)

"200 miljoner i vinst – ändå ska fabriken läggas ner"
(Aftonbladet, 1999-03-18)

"LEAR - Det finns skäl till flytten"
(Svenska dagbladet, 1999-03-25)

I KULTURENS GREPP

- Nedläggningen av Lear Corporations fabrik i Bengtsfors

Ett industriellt drama i tre akter

Dramats tema och huvudaktörer

Dramat handlar om en i raden av pågående strukturomvandlingar. Mer preciserat handlar den om lokala konsekvenser av förändringar i företags verksamhet och organisation och i detta fall nedläggningen av Lears fabrik för sömnad och montering av bilsäten. Inför denna och andra förändringar kan man å ena sidan känna bestörtning över de negativa effekterna för de som drabbas, men å andra sidan kan man med förnuftet se det som en nödvändighet för företagets överlevnad. På sikt kan en strukturförändring vara både nödvändig och vitaliserande, men har samtidigt ett pris för de inblandade. När TV-sändningen från en drabbad ort är över finns människorna kvar som måste hantera konsekvenserna.

I fokus för analysen är Bengtsfors, en kommun i Dalsland med ca 11.000 invånare fördelade på några tätorter. Orterna i kommunen är relativt lika i storlek. En likartad bild gäller för hela Dalsland, d.v.s. små kommuner som inte har någon till storleken given centralort. Genomgående är varje ort beroende av någon eller några stora industrier. I Bengtsfors fall har två stora företag dominerat som privata arbetsgivare under -90 talet; Lear Corporation med ca 900 anställda och Duni med ca 600 anställda. Bengtsfors är ett typiskt brukssamhälle där många människor har gått direkt från grundutbildning till en anställning hos någon av ortens stora arbetsgivare. Det är inte heller ovanligt att anställda tillbringar de flesta av sina yrkesverksamma år på samman företag och att flera familjemedlemmar arbetar där samtidigt. På så vis vävs det sociala nätverket på orten in i arbetsplatsen. Skulle företaget gå omkull känns det som hela samhället skulle rämna.

När en liten kommun drabbas av en stor företagsnedläggning får kommunledningen med automatik en av huvudrollerna i krisen och krishanteringen. Relationerna

mellan tjänstemän i den kommunala organisationen och anställda inom näringslivet är av tradition täta och öppna. De som arbetar i kommunhuset är väl förtrodda med vad som händer och sker inom förenings- och näringslivet. Innan Bengtsfors hamnade i nedläggningskrisen styrdes kommunen av en socialdemokratisk majoritet. Under 70- och 80- talet byggdes starka band mellan den lokala Metallklubben och kommunens socialdemokrater. Enligt kommunen så var relationen med fabriken under Volvo tiden rak och öppen.

En annan huvudaktör är amerikanska Lear Corporation, en multinationell underleverantör inom fordonsindustrin. År 2000 hade Lear 60.000 anställda i 33 länder. I Sverige fanns 1997 ca 3.300 anställda vid nio fabriker. Innan Lear 1992 köpte bilsätesfabriken i Bengtsfors var företaget etablerat i Trollhättan genom köp av Saabs bilsätestillverkning. I Trollhättefabriken fanns enbart montering av bilsäten medan Bengtsforsfabriken hade både sömnad och montering. Lear Corporation anses som en tuff aktör inom sin bransch och satsar mycket hårt på global expansion. Relativt omgående kom de nya ägarna och fackförbunden i konflikt. Konflikten rörde produktionsmetoden, ledningsfilosofin och fackets roll. En konflikt som förblev olöst.

En tredje viktig aktör är Metallklubben vid Lear. Traditionellt anser facket att man haft en god relation med Volvo. En relation som absolut inte har varit konfliktfri men där man kunnat öppet dryfta meningsskiljaktigheter. Volvocheferna anser att Bengtsforsfabriken varit tuff att hantera. De fackliga representanterna beskrev med stolthet hur de i andan av "Det goda arbetet" utvecklat jobben över åren. Från att ha haft ett sk Tayloristiskt löpande band arbete hade de i början av 90-talet ett helhetsarbete i monteringen, dvs en montör gör ett helt säte istället för ett enstaka moment i monteringsprocessen.

Händelseutvecklingen kretsar kring Metallfacket, Lear och kommunen. Med Lear avses här den amerikanska ledningen i Trollhättan och under det mest kritiska skedet ledningen i USA. Den lokala ledningen i Bengtsfors, som tidvis varit svensk och tidvis amerikansk, har intagit en mellanställning. Utanför den egentliga scenen har Volvo som viktig kund spelat en avgörande roll. Under det intensiva krisskedet som berättelsen handlar om, har många fler aktörer engagerat sig. Det gäller media,

representanter för Västra Götalandsregionen, Näringsdepartementet, Metall centralt m fl.

Dramat som följer bygger på 32 intervjuer. Det är personer som på olika sätt figurerat kring Lear Corporations fabrik i Bengtsfors dels tidigare och senare chefer dels fackligt förtroendevalda och andra anställda. Men även personer utanför fabriken i Bengtsfors så som kommunpolitiker, tjänstemän på kommunkontoret, representant för företagarföreningen, journalister vid olika lokaltidningar och arbetsförmedlingen. I och med att Lear Corporation är underleverantör till Volvo och att Volvo ägde fabriken tidigare har vi även intervjuat en högre tjänsteman på Volvo och en tidigare chef från Volvo, då Volvo Dalslandsverken drev fabriken i Bengtsfors. Dessutom är intervjuer gjorda med landshövdingen för Västra Götalands län plus en tjänsteman på länets regionkontor, en tjänsteman på Dalslands kommunalförbund, en chef på fordonsföretaget TWR och en ombudsman från Metall centralt.

Första akten

- **Strukturförändringar och återkommande kriser**

Strukturuomvandling är inget nytt för Dalsland. Sedan 1700-talet, då landskapet började befolkas i större skala, byggdes en industritradition med gruvdrift, metallförädling och skogs- och massaindustri upp. Ofta har dessa företag varit fjärrstyrda med ägare på annan ort. Inom metallindustrin satsade en engelsman på en ny förädlingsteknik under 1800-talet men blev likt flera andra i den branschen till slut utkonkurrerade av liknande verksamheter i andra länder. Företag inom skog och massa har även de gått igenom stora rationaliseringar för att möta konkurrensen utifrån. När det gäller jordbruket i Dalsland så var det en stor verksamhet under 1700-talet, något som lockade många människor till landskapet. Men med flera år av missväxt vid tiden för den stora utvandringen till USA slogs stora delar av denna näring ut. Som ett befolkat landskap är Dalsland ungt. Alltsedan befolkningen av "markerna" (även kallad obygdén i andra landskap) har befolkningsantalet och antal arbetstillfällen varierat mycket beroende på upp- och nedgångar för de verksamheter som nämnts ovan. De företag som verkat i Dalsland har heller inte haft något större behov av anställda med akademiska kunskaper utan människor med andra mer praktiska färdigheter. Det är också denna kompetensbas som nu dominerar i landskapet.

Sulfitfabriken läggs ner 1964

1964, så var Bengtsfors illa ute i samband med en omstrukturering. Vid den tidpunkten slog portarna igen på ortens stora pappersmassafabrik. När Bengtsfors sulfitfabrik slog igen var detta en av flera nedläggningar av svenska massafabriker. Branschen förändrade sin produktionsstruktur. Små fabriker fick ge vika för ett mindre antal stora med modernare tillverkningsprocess. Bengtsfors sulfitfabrik stod i tur att bortrationaliseras. Ca 200 personer blev av med sina arbeten den gången.

Bengtsfors sulfitfabrik var ortens stora och dominerande arbetsgivare.

Nedläggningen skulle därför få stora konsekvenser för människorna på orten. Trots

nedläggningen slogs inte Bengtsfors i spillror. 1965 öppnades portarna till en ny fabrik på området. Volvo Dalslandsverken hade startat upp en fabrik i Bengtsfors. Många av dem som blivit arbetslösa från sulfitfabriken fick ett nytt arbete på Volvo.

Gunnar är sträng mot Volvo

Volvo som företag startade på –20 talet i Göteborg. Under decennier som kom etablerade Volvo verksamheter runt om i Sverige. Geografen Sune Berger skrev i sin analys av nedläggningen (Berger 1965) att det fanns goda förutsättningar för Bengtsfors och Dalsland att locka till sig företag. Orsaken var att Göteborg vid den tiden var industriellt "överhettad", d.v.s. de många industrierna hade svårt att få tag på arbetskraft. Volvo var vid den aktuella tidpunkten i färd med att expandera på Torslandaområdet i Göteborg. Ett godkännande för att utnyttja medel som Volvo avsatt till investeringsfonden expansion behövdes dock från finansminister Gunnar Sträng. Han ställde då som villkor för expansionen att Volvo etablerade en verksamhet i Bengtsfors. Man kan därför anta att det fanns ett ömsesidigt intresse från både Volvo och staten att lokalisera verksamhet/ arbetstillfällen där arbetskraft fanns att tillgå, speciellt då som sulfitfabriken lagts ned. Volvo fick dessutom etableringsstöd från staten. P.g.a. en regionalpolitisk manöver från regeringen räddades många arbetstillfällen. Volvojobb hade återställt ordningen i Bengtsfors den gången.

I tidens anda - Volvo "outsourcar" fabriken i Bengtsfors

Enligt uppgifter från fackligt förtroendevalda i Bengtsfors så ville Volvo flytta verksamheten från Bengtsfors till Göteborg under 80-talet. För Volvo var det ett årtionde med försök att vidga sin verksamhet genom oljeaffären med Norge, affären med Fermenta och samgåendet mellan Volvo och Renault. 90-talet präglades däremot av att renodla verksamheten. Idén var att koncentrera sig på kärnverksamheten och göra det man är bra på bättre än alla andra. Benchmarking och outsourcing kom att bli gångbara begrepp. När Volvo ställde Bengtsfors bilsättestillverkning till försäljning var det inte någon större överraskning. "Vi var övertygade om att vi långsiktigt skulle få en mycket bättre kostnadsutveckling genom att låta specialister ta över" (Tjänsteman på Volvo).

Tre intressenter figurerade i samtalen om fabriksförsäljningen. De var de tre största inom sin bransch i världen; Bertram Ford, Johnson Control och Lear Corporation. Bertram Ford och Johnson Control uppgav att de inte tänkte fortsätta med fabriakens sömnadsdel, något som utgjorde nästan halva fabriakens verksamhet. Lear Corporation var den enda av spekulanterna som uttalade en intention att fortsätta med all befintlig verksamheten i Bengtsfors. Enligt både fackförbund och politiker i Bengtsfors var därför Lear det mest attraktiva valet av de tre intressenterna.

"Long term commitment" - när Lear köpte fabriken i Bengtsfors

Inledningen av den kommande relationen mellan aktörer på orten och amerikanerna från Lear Corporation gick i en positiv anda. Det fanns några knutar att reda ut i samband med fabriakens ägarbyte. Ett av dem var själva fabrikslokalen. Volvo stod tidigare som ägare av fastigheten och ville naturligtvis sälja. Uppgifterna går isär om vad som egentligen blev sagt i de tidiga förhandlingarna angående fabrikslokalen. Fackförbund och politiker menar att Lear ställde sig positiva till att köpa fastigheten av Volvo, något som företaget senare tog tillbaka. Efter en tids förhandling uppvaktades kommunpolitiker i Bengtsfors av Volvorepresentanter. Budskapet var att kommunen borde köpa fastigheten och hyra ut den till Lear. Kommunen skulle även få hjälp av Volvos egna jurister med att konstruera hyresavtalet. Idag säger Bengtsfors politiker att de inte upplevde sig ha något alternativ. Antingen gick de in som köpare eller så skulle de mista Lear som ny ägare till verksamheten i fabriken. Kommunen valde att köpa. Med Lear Corporations utfästelser om fortsatt produktion i Bengtsfors sågs risken med att köpa fastigheten som hanterbar. Fortsättningen visade sig dock bli en komplicerad historia. På våren 1999, efter att Lear Corporation stängt fabriken i Bengtsfors två ledande politiker i en TV sändning. Med uppgivna blickar visade båda upp ett dokument där Lear skrivit om ett långtgående åtagande – *"Long-term commitment"*.

Krisen 1993

Den första krisen med Lear uppges ha varit 1993. Då ville Lear minska fabriakens kostnader bl.a. genom förändringar i hur bilsäten monterades. En av de drivande

faktorerna till detta sägs vara att produktionsvolymen minskade drastiskt när Volvo hade ett mellanår med modellerna 700 och 850. Fackliga representanter vittnar om ett förfaringsätt som kom att prägla den fortsatta relationen mellan ledning och anställda: ingen information om företagets strategi och manövrer från ledningen i kulissen.

"...jag öppnade dörren och gick in – då stod det två amerikanare där. ...på blädderblock hade de ritat upp en produktionslayout där man hade styckat ner jobben, typ det som är idag i Göteborg. Jag gick fram och presenterade mig och talade om att jag var ordförande, Chairman Union. Paff – så smällde de igen allt vad som hade med blädderblocken att göra och stod nästan i givakt. Det var för mig helt främmande, för så jobbade inte vi, så jag gick bort och öppnade dem igen och frågade vad det var men det ville de inte svara på. Då sa jag helt enkelt till dem att allt det där som ni har ritat kan ni glömma för det får ni aldrig i verklighet om ni inte kommer överens med oss. De sa inte ett ljud." (Ordförande i metallklubben)

Parallellt med fabriksledningens samtal med personalen hade fabriken frekventa besök av amerikanska produktionstekniker. Lear Corporation planerade en omorganisering av monteringen för att likna andra fabriker inom Lear. Både fackligt förtroendevalda och tidigare fabrikschef som intervjuats menar att Lear centralt inte hade någon förståelse för det monteringskoncept som utvecklats i Bengtsfors. Det som Lear istället eftersträvade var line-montering med korta arbetscykler istället för Bengtsforsfabrikens helsätesmontering.

För att komma tillrätta med det som företaget menade var en allt för komplicerad montering tillsattes en arbetsgrupp där metallklubben deltog. Gruppen jobbade fram ett förslag före semestern 1993. När personalen kom tillbaka till arbetet efter semestern upptäckte de att monteringen var ombyggd efter en helt annan modell. Det visade sig att en av de amerikanska produktionsteknikerna på egen hand hade beställt ett transportsystem (Conveyer) för bilsäten och fått det iordningsställt under tiden som all personal var på semester. Enligt den förtroendevalde metallaren på Lear så visste inte ens den lokala platschefen om att Conveyern köptes in. Det nya systemet innebar också att arbetsmomenten hade styckats upp. Dessutom meddelade Lear Corporation att 150 anställda skulle sägas upp eftersom det nya monteringsupplägget var så effektivt att personalbehovet minskade. Men tiden efter semestern blev kaotisk på företaget. Dels skulle alla lära sig systemet och arbetssättet dels så fanns ett utbrett motstånd mot att arbeta på det viset. Anställda menade att det var som att komma tillbaka till 60-talets arbetssätt igen. Allt detta innebar att Lear begärde övertid för att klara leveranskraven.

Men problemen med monteringen fortsatte och i förhandling med facken återgick monteringen till det tidigare med undantag för Conveyern som fick tjäna som ett rent transportsystem några år till. Dessutom fick de 150 uppsagda återgå till jobben. Själva Conveyern kom att bli källan till ett flertal konflikter under ett par år fram i tiden. I huvudsak gällde konflikterna montörernas arbetsmiljö. Enligt de anställda var Conveyern inte dimensionerad för att transtortera bilsäten med en viss tyngd. Huvudskyddsombudet stoppade monteringen flera gånger efter att en upphängningskorg nästan hakat ur. Risken fanns att montören kunde få fötterna under ca 100 kg nedfallande upphängningskorg med bilsäten. Företagsledningen och de anställda var aldrig överens om i vilken grad detta var en risk i arbetsmiljön. Ledningen hävdade till och med att skyddsombudens agerande ibland tangerade en okynneshandling.

"Lite utstuderat kunde han [huvudskyddsombudet] beroende på hur vi låg till i produktionen kunde han strategiskt på kvällen stoppa va och vad vi var tvungna att göra då det var att ta kontakt med yrkesinspektionen i Borås. Och yrkesinspektionen kunde inte lösa upp det här stoppet utan att komma till oss och det tog ju et antal timmar för dom att åka från Borås till Bengtsfors. Yrkesinspektionen i Borås tröttnade ju också på det här. Vid något tillfälle ringde jag till dom och "är det den här [huvudskyddsombudet] igen" blev svaret därifrån" (F.d. chef på Lear).

Konflikterna mellan Lear och de anställda över både produktionssätt och utrustning innebar att 1993 blev startskottet för en motsättning som kom att bli olöst.

Andra akten

- Varningsskott och beredskapsövning

Lear Corporation varslar 520 anställda i Bengtsfors

Amerikaner, italienare och tyskar ingick i en grupp Lear-anställda som landade på svensk mark 1997. Ankomsten var hemlig men väl förberedd. Bussar väntade på Landvetter flygplats i Göteborg. Färden gick vidare till ett industriområde i Trollhättan. Där hade material och maskiner redan tidigare lagrats. Gruppens uppdrag var att snabbt bygga upp en produktion av bilsäten till Volvofabriken i Torslanda. Den var tänkt att ersätta fabriken i Bengtsfors. Lear Corporation skulle i tysthet bygga upp en ersättningsfabrik. Ingen av de anställda i Bengtsfors visste på förhand vad som var på gång i Trollhättan.

1997 var ett besvärligt år för bilindustrin. Nedgången på Asiens börser påverkade bilförsäljningen negativt. Dessutom hade Volvo ett mellanår. Ett mellanår med modellbyte, lägre produktionsvolym och därmed större osäkerhet som följd. Volvos 940-modell skulle ersättas med S80-modellen. Dessutom visste man att försäljningen av S70-modellen skulle minska 1998. Eftersom Bengtsforsfabriken tillverkade säten till både 940- och 70-modellen fanns den närmaste tiden en mängd frågetecken. Något besked om fortsatt produktion i Bengtsfors kunde ledningen av svenska Lear Corporation inte ge, vare sig till den lokala fabriksledning eller facket. Det enda man visste i Bengtsfors var att frågan var under utredning. Trots osäkerheten var de anställda inte oroliga. Alla var medvetna om den höga kvalitetsnivån i fabriken. De menade att få fabrikanter kunde göra ett bilsäte med så hög kvalitet som Bengtsforsfabriken. Dessutom sades fabriken vara den lönsammaste inom Lear i Sverige.

Under hösten 1997 märkte de anställda i fabriken att beställningarna minskade. Transportföretag hörde av sig med frågor om varför de skulle leverera detaljer till Trollhättan i stället för till Bengtsfors, som de var vana vid. Efter att facket lagt pussel med tillgänglig information uppdagades att en ny fabrik för montering av Volvosäten byggts upp i Trollhättan. Strax därefter kom besked från ledningen i Lear

att 520 anställda skulle varslas i Bengtsforsfabriken. Varslet diskuterades i MBL-förhandling mellan ledningen och fackklubben men med olika utgångspunkter. Ledningen på Lear hävdade att det var en försiktighetsåtgärd i väntan på en ny modell. Att permittera anställda under en så lång och osäker tid skulle inte vara ekonomiskt möjligt. Ett varsel var därför nödvändigt. Fackförbunden menade istället att varslet var första steget mot att avveckla fabriken i Bengtsfors. Diskussionen fortsatte och antalet varslade ändrades till 355 innan det så småningom hävdes.

Den nya fabrik i Trollhättan fick omgående problem med kvaliteten. Enligt anställda på Lear och fackliga representanter i Bengtsfors skickades ett stort antal säten från Trollhättan till Bengtsfors för montering. Även säten i behov av justering skickades till Bengtsfors. Problemen medförde att Volvo fick leveransstörningar. Då Volvos bilmontering görs i sekvenser ställs det höga krav på underleverantörerna att leverera i rätt tid. Lear Corporation begärde därför att arbetarna i Bengtsfors skulle arbeta övertid och helger för att säkerställa leveranser. Under en period som följde hade Volvo och Lear löpande möten angående Trollhättfabrikens undermåliga kvalitet och leveransproblem. Volvos tålmod tröt och arbetarna i Bengtsfors gick inte med på övertidsarbete. Kort därefter flyttades åter all produktion till Bengtsfors. Den lokala fabriksledningen i Bengtsfors hade dessutom bundit upp sig för en kostnad per säte som låg under Trollhättans. Sättestillverkningen för Volvos nya S80-modell hade tagits tillbaka till Bengtsfors. Enligt metallklubben så lovade Lear att ett liknande förfaringssätt från deras sida inte skulle inträffa igen. Händelsen hade satt sina spår bland fabriken anställda. Förtroendevalda vittnar om att de inte skulle klara en sådan konflikt en gång till, "då är det kört".

Kommunen vädrar fara

Enligt den dåvarande ordföranden för kommunstyrelsen i Bengtsfors (S) hade de socialdemokratiska politikerna reagerat kraftigt på vad som hände i Lear Corporations Bengtsforsfabrik. Kommunen såg sig som sårbar i den rådande situationen och startade arbetet med att ta fram en konsekvensanalys.

Kommunstyrelsens ordförande (S) hade med hjälp av Metalls ordförande fått access till dåvarande arbetsmarknadsminister. Den socialdemokratiske politikern hade onda aningar om vad Lear Corporation egentligen ville - att flytta all verksamhet. Därför ville han diskutera med arbetsmarknadsministern om vilka konsekvenser

detta skulle få för Bengtsfors. Vid en partikongress i Sundsvall fick han träffa arbetsmarknadsministern plus dåvarande näringsministern. Mötet gick inte som kommunstyrelsens ordförande hade tänkt. Han tyckte inte att ministrarna tagit problemet på allvar. De menade att detta var en fråga för Västra Götalandsregionen, som var på gång att bildas. Problemet tycktes hamna "mellan två stolar". Men Bengtsforspolitikern lyckades få ytterligare ett möte med arbetsmarknadsministern och dennes statssekreterare. Ministern förstod läget men sa att så länge inget varsel låg på fabriken kunde departementet inte göra något. Han föreslog istället att Bengtsfors startade ett arbete för någon sorts omställning. Efter en tids arbete hemma i Bengtsfors utmynnade detta i ett ritningsförslag på ett s.k. företagens hus, vilket senare drogs i kommunstyrelsen. Kommunstyrelsens ordförande (S) trodde att Bengtsfors hade tre år på sig, nu blev det i stället ett och ett halvt.

Beda - ett handlingsprogram för regional utveckling

När Lear Corporation varslade fick det också politiska effekter på Dalslandsnivå. Diskussioner om ortens och landskapets sårbarhet blev allt intensivare. Ett företagsvarsel i den aktuella omfattningen skulle inte enbart drabba Bengtsfors utan även kringliggande kommuner. Eftersom beroendeförhållandet mellan storindustri och lokalsamhälle ser likadant ut i andra delar av Dalsland sågs varslet som ett Dalslandsproblem. Landshövdingen i Älvsborgs län tog initiativ till en arbetsgrupp med uppdrag att beskriva situationen för Bengtsfors kommun och Dalsland som helhet. Förutsättningar för näringsliv och sysselsättning skulle kartläggas och förslag på utvecklingsområden ges. Arbetsgruppen fick namnet Beda – **Bengtsfors-Dalsland**. I arbetsgruppen ingick kommunstyrelsens ordförande i Bengtsfors, biträdande länsarbetsdirektör i VG län, chefen för regional ekonomi i VG län, kommunalförbundet Dalslands kanslichef, en konsult från ECON Analys och Information och som ordförande fanns där nuvarande landshövdingen för VG län, Göte Bernhardsson.

Kommunalförbundet Dalsland är en organisation för gemensamma utvecklingsfrågor för de fem Dalslandskommunerna; Ed, Bengtsfors, Åmål, Mellerud och Färgelanda. Kommunalförbundet har ett kansli, högskolesamordnare, ett antal affärsutvecklare mm. Eftersom Beda skulle ägna sig åt ett Dalslandsproblem var det naturligt att Kommunalförbundet var representerat. Beda utredningen kom att bli ett

grunddokument och en gemensam referenspunkt för nästan alla diskussioner om offentliga insatser.

Enligt Beda-gruppens utredning ses Dalsland som "... en region med mycket positiv utveckling..." i ett femtonårs perspektiv. Men de betonar att utvecklingsinsatser ska genomföras med kraft genom både lokala och europeiska satsningar samt att samarbetet mellan de dalsländska kommunerna är mer utvecklat än idag. Utifrån dessa förutsättningar presenterar gruppen ett antal utvecklingsområden för Bengtsfors och Dalsland:

"Fortsatt regionalpolitisk prioritet". Dalsland bör ses som en sammanhållen region i relation till andra regioner eller storstäder i Sverige. Dalsland behov av fortsatt regionalpolitiskt stöd ska lyftas fram för perioden 2000-2006 i linje med nya Mål 2-områden. Genom olika insatser ska Dalsland som en lokal arbetsmarknadsregion växa fram som alternativ till den arbetspendling som nu sker till angränsande arbetsmarknadsregioner, exempelvis Trollhättan. Utflyttningen ska minska, befolkningen föryngras och den samlade kompetens- och utbildningsnivån skall höjas.

"Ökat utbud av kvalificerad utbildning och utvecklingsstöd i landskapet". Två huvudinriktningar kan utläsas, dels yrkesutbildning (Steneby, IUC, AMU) och dels utbildning på universitetsnivå (ca 200 års utbildningsplatser, distansutbildning, Dalslandsakademin).

"Utveckling av transportinfrastrukturen i landskapet". Förbättringar av två vägar (45an och 172an) och utveckling av en järnvägslinje (Norge/Vänerbanan) nämns som *"avgörande för att åstadkomma den arbetsmarknadsförstoring som kan leda till att Dalsland förflyttas från en perifer position i glesbygden till ett attraktivt landbygdsområde med tillgång till det utbud som finns i storstäder och regionala centra"*.

"Samlad syn i Dalsland och Västra Götaland på näringslivsfrågor och turistinfrastruktur i Dalsland". När det gäller näringslivsfrågor har samtal inletts mellan den politiska sidan och företag i landskapet om ett samarbete med att utveckla ett tillväxtavtal för Dalsland.

För turismen pågår ett arbete med ett handlingsprogram för en vidgad besöksnäring i Dalsland. Enligt rapporten från Beda-gruppen finns en utbredd samsyn vad gäller styrkor och svagheter kring turismen. Vilka dessa styrkor och svagheter är uttalas dock inte.

När varslet tagits tillbaka och produktionen av säten till S80 var igång igen var Beda-rapporten inte lika aktuell längre. Även om många ansåg att fabriken överlevnad på sikt var mycket osäker var det inte något akut problem.

Internkonkurrens och EU-stöd

I ett multinationellt företag som Lear som är under ständig press från sina kunder att pressa kostnaderna förekommer ständigt propåer och kalkyler för att se om produktionen är rätt fördelad mellan fabriken eller att man har rätt antal fabriker. Inom Lear fanns därmed en latent konkurrens mellan fabriken om produktion. Det kom främst till uttryck i samband med att det var aktuellt att skifta bilmodell hos någon kund. Skulle den nya modellen ligga kvar hos den tidigare leverantören eller fanns det anledning att styra om produktionen. Självfallet var Lear också intresserat av att utnyttja låglöneländer för sådan produktion där man kunde tolerera längre leveranstider om man kunde uppnå stora kostnadsfördelar. Diskussioner om att lägga sätet till Thailand var ett sådant diskussionsämne.

I dessa överväganden om produktionens lokalisering vägde man också in möjligheten till etableringsstöd. På så vis kom EU:s strukturfonder att bli en del av resonemangen. Portugal som medlem av EU och stor bidragsmottager kunde söka medel för etablering av ny verksamhet som flyttades från ett annat EU land i vårt fall från Bengtsfors. Denna möjlighet ledde till en mycket inflammerad diskussion om social dumping mellan medlemsländerna. Det nationella facket protesterade kraftfullt mot alla sådana försök.

Nästan som på 60-talet

Omstruktureringen av pappers- och massaindustrin på 60-talet studerades av bl a Sune Berger (1965). Han granskade också vad som hände med Bengtsfors efter det att sulfittfabriken lagts ned. Han skrev i sin rapport *"En studie över sysselsättningsförändringar i Bengtsfors Köping, Älvsborgs län, i samband med sulfittfabrikens nedläggning"* att kommunen behövde utvecklas inom ett flertal områden för att klara sysselsättningen framöver. De huvudområden som beskrevs var diversifiering av näringslivet, kompetensförsörjning, boende och infrastruktur med bil- och järnväg. Redan 1964 kunde man notera Dalslands beroende av industriell tillverkning och av ett fåtal stora företag med huvudkontor utanför Dalsland. Det var också klart att utbildningsnivån var låg främst beroende på att människor gick direkt från grundskolan till bruket eller fabriken. Dåliga kommunikationer var likaså ett återkommande klagomål från företag och innevånare.

Den stora samstämmigheten mellan de utvecklingsområden som Berger skrev om 1965 och det som lyfts fram i Beda-rapporten 1998 är slående. Orsaken kan vara att man förväntar sig stöd utifrån för att ändra på industristruktur, kompetensförsörjning och infrastruktur. När sådant stöd dröjer, trots uppvaktningar av lokalpolitiker, händer ingenting. Strukturproblemen kvarstår. Tillkomsten av Kommunalförbundet Dalsland är ett försök att åstadkomma något gemensamt. Det tar dock tid att ändra på strukturer och kommunalförbundet är en relativt ny skapelse med begränsade resurser.

Den fjärrstyrning som kännetecknar industrin motsvaras av en fjärrstyrning inom det offentliga sektorn där Västra Götalandsregionen är stor och även den med begränsade resurser som många kommuner och kommunalförbund konkurrerar om. EU-medel har på senare år blivit tillgängliga och stärker de finansiella resurserna något. Det är förmodligen inte där som de största svårigheterna ligger. De ligger i stället i de invanda tänkemönstren, värderingarna och arbetssätten.

Tredje akten

- Något otänkbart blir omedelbart

Chockbesked! Lear Corporation stänger fabriken i Bengtsfors

Måndagen den 15:e mars slår GP larm med en artikel på nyhetsplats "*Hårt Slag mot Dalsland*" där man berättar att fabriken i Bengtsfors ska stängas. Det visade sig att journalisten varit i Bengtsfors och intervjuat för att få underlag för artikeln. GP hade tidigare skrivit om Bengtsfors och verkade ha tillförlitlig information om händelseutvecklingen. Två veckor senare, den 29:e, håller fordonsföretaget TWR-Sweden AB presskonferens i Bengtsfors där de offentliggör att fordonsproduktion kommer att startas upp, närmare bestämt i Lear Corporations "gamla" fabrikslokal. Ett annat företag i bilbranschen tar över Lear Corporations fabrikslokaler. "*... det är inte bara nån Florence Nightingale över det hela, absolut inte...*" poängterade en företrädare från TWR för oss i en intervju. Under två veckor växlade stämningen i Bengtsfors från ilska och förtvivlan till ett försiktig hoppfullhet att inte allt skulle vara förbi för orten.

Under samma period var mediabevakningen intensiv. Radio, TV och press sände inslag om fabriksnedläggningen och intervjuer med kommunalrådet, fackklubben och anställda. Intresset ökade genom att näringsministern, Metalls ordförande, landshövdingen m fl kända beslutsfattare var på besök. Alla ville visa sitt engagemang och tala om hur fruktansvärt illa man tyckte att Lear hade betett sig mot sina anställda och orten Bengtsfors.

De två intensiva veckorna blev mediala kulmen på en omstrukturering som Lear Corporation påbörjade under hösten 1998. När Lears aktiekurs dalade under hösten kom direktiv från koncernledningen i USA att lönsamheten måste höjas. Enligt uppgift fick Bengtsforsfabriken ett ultimatum att produktiviteten måste höjas annars skulle fabriken läggas ner. Liknande tongångar hade hörts förut men nu var det en representant för koncernledningen som uttryckte det.

Den 9:e februari 1999 kallades 9-gruppen, fackligt förtroendevalda inom Lear Corporation i Sverige, till Göteborg för diskussioner med Lears ledning om hur strukturen på företaget skulle se ut framöver. De inbjöds även till en visning av en ny fabrikslokal som Lear skulle använda på Torslandaområdet, vid Volvos lokaler. Enligt metallare så menade Lear att verksamhet som bedrivits i Arendal skulle lokaliseras dit.

Fredagen den 12:e mars kallades 9-gruppen till Trollhättan för ytterligare diskussioner om Lears omstrukturering. Svenska Lear gjorde nu klart för de fackliga representanterna att bilsäten till Volvos nya V70 modell inte skulle monteras i Bengtsfors utan i den lokal som Lear etablerat på Torslandaområdet. De fackliga anade även att det skulle bli en nedläggning av fabriken under året, möjligtvis vid halvårsskiftet. Men detta var inget Lear yttrade sig om. Samtliga mötesdeltagare belades med tystnadsplikt. Facken försökte förklara att situationen gjorde det omöjligt att begära tystnadsplikt eftersom flera arbetskamrater misstänkte vad som var på gång och därför ville veta vad som sagts på mötet. På skämt föreslog en av de fackliga att företaget skulle orda en utlandsresa så de slapp åka tillbaka till Bengtsfors med en omöjlig tystnadsplikt. "Ja visst, det kan ordnas", blev svaret.

Ungefär samtidigt fördes diskussioner inom företaget TWR i Uddevalla om framtida expansion. Planerna att expandera inom ett specialfordonssegment var långt framskridna. Det gällde flexibla fordon i lågvolymer, d.v.s. några plattformar som effektivt gick att anpassa till olika nischer som handikapptransport, minibuss etc. Företagets fabriksområde i Uddevalla var så gott som helt utnyttjat och det var aktuellt med en ny etablering. Företaget var intresserat att lägga produktionen utanför Uddevalla eftersom man förutsåg vissa problem att rekrytera folk. Sedan var det finansieringen. Bolagets soliditet var inte så stark. I början av 1999 bedömde man att en etablering borde ske om ca ett år. En chef på TWR-Sweden (numera VD för Nischfordon i Bengtsfors) menade att Svenska fordonskomponentgruppen inte var riktigt klar över vad som var på gång i Uddevalla. Han hade därför stämt möte med ordförande i fordonskomponentgruppen, som även var tillträdande landshövding i Västra Götalands län (fortsättningsvis benämnd som landshövding i texten), måndagen den 15 mars.

Men på morgonen den 15:e mars ringde landshövdingen upp TWR och ställde in det avtalade mötet. Den akuta situationen för Bengtsfors gjorde att han skulle träffa

nuvarande näringsminister i Stockholm för att diskutera läget. Under dagen växte idéer fram på TWR att Bengtsfors kunde vara den plats där företaget kunde förlägga produktionen av nischfordon. Tidigt på morgonen den 16:e ringer TWR-chefen upp landshövdingen för att diskutera idén. Klockan 11 var landshövdingen på plats i Udevalla. På eftermiddagen åkte landshövdingen vidare till Stockholm för att diskutera detta med näringsministern.

Onsdag den 17:e samlas 9-gruppen i Trollhättan för att få besked om fabriken situation. Nu fick de klart för sig att verksamheten skulle avvecklas i Bengtsfors för att flyttas till Lears Torslandafabrik, allt enligt Lears nya strukturplan för Sverige. Samtidigt släpptes en pressrelease där det framgår att verksamheten i Bengtsfors ska avvecklas.

Lear i Sverige har i dag onsdagen den 17 mars meddelat sina planer att ge sin verksamhet en ny struktur. Som en konsekvens avvecklas fabriken i Bengtsfors. Företaget har för avsikt att inleda MBL-förhandlingar med de lokala fackföreningarna så snart som möjligt. Samtliga 860 anställda vid fabriken berörs.

(Ur Lears pressmeddelande 1999-03-17)

Att fabriken skulle avvecklas var alltså tydligt. Däremot nämndes ingen tidpunkt för att stänga fabriken. Från Lears sida menar den informationsansvarige att företagets offentliggörande om avveckling skulle innebära starten på en MBL-förhandling på ca. ett halvår. Medias, politikernas, fackförbundens och fabriksanställdas reaktion blev oerhört kraftfull. Ingen tyckte vilja uppfatta det som att Lear i och med detta hade för avsikt att påbörja en förhandling. Enligt Lear var medias svar att "man måste förenkla det så att folk ska förstå", vilket innebar att tidpunkten för Lear Corporations flytt är ointressant – nedläggning är nedläggning. Den allmänna uppfattningen blev att nedläggningen var omedelbar. En chef inom Volvo och en tidigare chef på Lear menade att den allmänna reaktionen på beslutet blev en chockartad upplevelse för Lear.

På länsstyrelsen träffades samma dag landshövdingen, näringsministern och TWR-chefen. TWR såg nu möjligheten att tidigarelägga produktionen av nischfordon. I TWR fanns personer med erfarenhet att starta upp verksamheter, så efter mycket kort tid hade man lagt ut riktlinjer för den nya tillverkningen.

Redan på torsdag den 18:e mars presenterade Bengtsfors kommun en handlingsplan med tillhörande prislapp inför länsstyrelsen, länsarbetsnämnden och region- utvecklingsnämnden. Kommunpolitikerna i Bengtsfors hade dragit nytta av Beda-rapporten från 1998. Utifrån rapporten kunde en handlingsplan snabbt konstrueras. Mottagarna av handlingsplanen var väl införstådda i problematiken eftersom flera av dem medverkat i arbetet på att ta fram rapporten. Prislappen hamnade på 7,5 miljoner under tre år. Handlingsplanen tillstyrktes och det fattades ett principbeslut att länsstyrelsen, länsarbetsnämnden och regionala utvecklingsnämnden skulle dela på notan.

Efter ytterligare ett möte fredagen den 19:e fick landshövdingen med sig ritningar på fabriken i Bengtsfors för att diskutera lokalfrågan med TWR. *"Jag har någonting som kan bli någonting"* ungefär så sa Göte Bernhardson sa till kommunen enligt den nuvarande kommunstyrelsens ordförande (M). Vad det var mera konkret ville landshövdingen ännu inte tala om. I Uddevalla hade TWR och Uddevallas kommunledning möten för att bli överens om att verksamheten skulle förläggas i Bengtsfors istället för i Uddevalla. Även om det inte sågs så positivt tillstyrkte dock Uddevalla kommun TWR's beslut.

Under tiden förberedde Bengtsfors politiker tillsammans med fackförbunden en manifestation, för att manifestera hur allvarlig krisen var för orten och de anställda. Organisatörerna ville inte att manifestationen skulle präglas av pessimism och elakheter riktade mot Lear utan av gemensam kraftsamling och framtidstro. Från början var det tänkt att vara en socialdemokratisk manifestation men efter samtal mellan kommunerna i Dalsland beslutades att försöka få så bred uppslutning som möjligt. Därför använde man Dalslandsflaggan istället för socialdemokraternas röda banderoller.

Under veckan hotade Lear Corporation och Metall att stämna varandra inför Arbetsdomstolen. Lear hotade stämna Metall för att arbetarna i Bengtsforsfabriken påbörjat en vild strejk. Eftersom ingen var uppsagd i fabriken var de skyldiga att upprätthålla produktionen. När arbetarna satt sig ner eller gått hem då de fick beskedet i början av veckan menade Lear att detta var detsamma som en vild strejk. Metall menade å sin sida att Lear Corporations förfaringssätt var hel emot gängse regler när det gällde fabriksnedläggning och MBL-förhandling. Enligt metallklubben på Lear menade

Metalls ordförande att Lear Corporations agerande var noll på en skala ett till fem. Skadeståndet skulle bli ett av de största inom svenskt arbetsliv.

Veckan senare, onsdag den 24:e mars, ringde landshövdingen till Bengtsfors kommun för att diskutera TWR's intresse att starta upp en verksamhet i Lears fabrikslokal. Dagen efter ringde TWR-chefen till kommunen för att gå vidare i planerna om att etablera en produktion av nischfordon. Lear Corporation visste ännu inte vad som diskuterades angående deras fabrikslokal i Bengtsfors.

Torsdag den 25:e mars gick fackeltåget genom Bengtsfors. Polisen uppskattade att närmare 10 000 människor gick med i manifestationen, fler än kommunens invånarantal. Bussar med sympatiserande människor kom från hela Dalsland. Även politiker och centrala fackliga företrädare gick med. Att manifestationen gjort intryck förstår man i de intervjuer vi gjort. Märkbart tagna berättar de som gått med i manifestationen om det kollektiva stöd deltagarna upplevde. *"Ja, det var märkligt. Det var ju inte lyckat väder för det regnade och snöade ... och den ena bussen efter den andra körde in på området och lastade av folk, det var ju från hela Dalsland. Jag blir fortfarande rörd när jag tänker på det"* (Kommunstyrelsens ordförande)

Att så många skulle engagera sig i Bengtsfors situation hade ingen som planerat manifestationen ens drömt om. Flera politiker höll tal om krisen som orten och kommunen hamnat i. Hårdast i sitt anförande på Lear Corporation var Metalls ordförande. Han sa också att han aldrig under sin tid inom metall sett något liknande.

Upplösningen av det allt mer intensiva dramat kom under helgen. Landshövdingen kallade Lear Corporation, metallklubben, Bengtsfors kommun och TWR till länsstyrelsen i Göteborg för ett möte. Under söndagen och fram till långt in på natten mot måndag satt alla inblandade parter i förhandling. Här presenterades ett antal krav på Lear Corporation. Kraven rörde dels tidpunkten för uppsägningarna. Uppsägningarna skulle inte träda i kraft förrän efter semestern, d.v.s. i augusti. Dessutom skulle uppsägningarna påbörjas vid olika tidpunkter beroende på den anställdes ålder anställningstid. På så vis "portionerades" uppsägningarna ut över en längre tidsperiod. En andra del gällde kontraktet på fabrikslokalen i Bengtsfors. Lear skulle förbinda sig att stå fast vid sitt hyreskontrakt genom att betala en summa

beräknat på dollarkursen då kontraktet knöts, vilket motsvarar ca 120 miljoner kronor. Som en tredje del så skulle Lear medverka till att mildra effekterna genom olika ekonomiska stöd, exempelvis genom ett anställningsbidrag då den anställde bytte till en annan arbetsgivare eller startade eget. Dessutom skulle Lear medverka i att finansiera ett Polymertekniskt centrum i Färgelanda. Samtidigt fick Lear Corporation även reda på de planer som TWR hade när det gällde deras etablering i Lears fabrikslokal. Förutom kraven på Lear så togs frågan om de ömsesidiga stämningarna upp. Förslaget var att dessa togs bort i och med en eventuell överenskommelse mellan parterna.

Efter många timmar i diskussion och efter flera telefonsamtal med USA accepterade Lear kraven. Enligt Lear Corporations informationsdirektör hände det underliga att när överenskommelsen skulle skrivas under frågade han om de övriga var medvetna om att Lear Corporation överlämnar fabriken till ett nytt företag utan att ett beslut om tidpunkt för avveckling fattats. Han menade att i och med den överenskommelse som alla skulle skriva under så tillstyrkte de fackliga organisationerna en omedelbar nedläggningen av Bengtsforsfabriken. Detta fick metallklubbens ordförande att ringa upp Metalls ordförande. Den uppkomna frågan plus uppgörelsen om skadestånden gjorde att de ville få en bedömning från centralt håll. Metalls ordförande var dock inte anträffbar utan samtalet kopplades till en ombudsman, som tillsammans med Metalls ordförande varit involverad i Metalls stämning av Lear. *"Skriv på innan dom ändrar sig!"*, var hans svar till metallklubben. Lears informationsdirektörs uppfattning om det som skedde under helgen var att man genomgått historiens kortaste MBL-förhandling.

På måndagen den 29:e mars, dagen efter förhandlingen på länsstyrelsen, håller TWR och kommunen presskonferens i Bengtsfors. TWR visar upp deras nya fordon som ska tillverkas i Lear gamla lokaler. Den information som lämnas är att TWR satsar ca 90 miljoner kronor över fyra år. Dessutom så avser regeringen att bevilja sysselsättningsstöd på ca 60 miljoner kronor. Under 1999 ska utbildning påbörjas för de 180 personer som TWR ska komma att anställa. De beräknar att utbilda och slutligen anställa mellan 400 och 500 personer år 2003 i Bengtsfors.

Näringsdepartementets pressrelease avslutas med orden:

Vad gäller MBL-förhandlingar om avveckling av Lears verksamhet i Bengtsfors gäller att de avslutas under följande villkor. Tänkt förhandlingstid sätts till och med den 31 juli 1999

vilket innebär att inga uppsägningar delges före den 1 augusti 1999. Samtidigt förklarar båda parter att ingen av parterna kommer att inge stämning gällande brott mot MBL.

Lears fabrik på Torslanda redo att ta över?

Av erfarenhet från tidigare misslyckade försök att flytta eller lägga ner produktionen i Bengtsfors visste Lears ledning att man måste ha en produktionskapacitet som var redo att ta över produktionen när de anställda fick reda på att man i princip hade bestämt sig. Annars kunde sittstrejk eller maskningar skapa oacceptabla störningar i Volvos produktion och man skulle återigen stå inför något som liknade en utpressningsituation.

Lear hade därför redan startat och förberett en flytt av produktionen från Bengtsfors. Detta var också i linje med Volvos önskemål. Fabrikslokalen hade man fått tillgång till genom Volvos försorg och planerna att flytta verksamheten från Arlanda var redan kända. Vad som inte var lika tydligt var planering för att ta över produktionen från Bengtsfors. Redan veckan efter den 17:e mars var man i gång med begränsad produktion på Torslanda. Det visar att maskiner och utrustning hade fraktats tidigare, personal var engagerad. Genom att utnyttja arbetsledare från USA och dammsuga personaluthyrningsföretagen och en viss överflyttning främst av invandrare från Bengtsfors till Göteborg lyckades man nödtorftigt bemanna den nya fabriken.

Den extremt snabba uppbyggnaden av produktionen gick inte att genomföra utan en löpande band tillverkning. Nu kunde Lear implementera vad man misslyckats med i Bengtsfors. Naturligt nog fick man stora kvalitetsproblem i början genom hög personalomsättning och utbildad arbetskraft. Dessutom väckte de amerikanska arbetsledarnas bryska ledningsstil våldsam opposition. Ryktet spreds till resten av Volvo Personvagnar där ledningen såg sig tvungen att påtala missförhållanden för sin underleverantör. Problemen med kvalitet, personalomsättning och dåligt arbetsklimat fortsatte under det kommande året. Det saknas information om det aktuella läget på fabriken.

Lear försökte undvika en utpressningsliknande situation genom bättre beredskap att flytta produktionen från Bengtsfors. I stället var det den medias uppmärksamhet

som kom att försämra företagens förhandlingsläge under helgen den 28/29 mars 1999.

Reflektioner I efterhand

Hur dramat skrevs

Det låg i Lears makt att fatta beslut om nedläggningen. Det är inget tvivel om att man under rådande förutsättningar avsåg att lägga ned fabriken. Det hade förmodligen varit en fördel för företaget om man också kunnat påverka tidpunkten för nedläggningen. Men den delen av dramat kunde man inte skriva ensam. Genom flera år hade rollerna mellan anställda och fack och Lears företagsledning utkristalliserats. Man hade hamnat i en motsatsställning som ibland var akut och ibland något nedtonad. På så sätt hade Lear fått rollen av den part som hela tiden vill pressa på produktionsmetoder och högre produktivitet som de anställda ansåg skulle leda till sämre arbetsmiljö, kvalitet och mer belastningsskador. Den råa kapitalismen mot den lokala arbetskraften där den lokala arbetskraften bjöd ett oväntat hårt motstånd. Man skulle minsann inte böja sig för övermakten. Det var lätt för media att anknyta till den rolluppdelen och genom sin genomslagskraft förstärka den.

Veckan innan den dramatiska måndagen då Lear Corporations planer på avveckling avslöjades hade GP ett par artiklar om att Lear-koncernen var i färd med att lägga ner 15 fabriker i Europa. 1 700 jobb skulle bantas bort. Sverige skulle drabbas. Lear ville inte offentliggöra vilken fabrik som berördes förrän den 19:e mars.

GP's rubrik den 15:e mars "Hårt slag mot norra Dalsland Lear flyttar tillverkningsen..." indikerade att nu stod man inför det oundvikliga slutet. Alla förstod att fabriken i Bengtsfors skulle avvecklas. Det som inte fick hända var nu ett faktum. Reaktionen var kanske ändå starkare än vad Lear förväntat sig. Den tidigare historien gjorde att misstroendet var för stort för en rationell kompromiss. Lear litade inte på att det skulle gå att upprätthålla den rimliga produktionsvolym och de anställda litade inte på några utfästelser från Lear. Genom den starka uppmärksamheten vreds kontrollen över händelseutvecklingen ur händerna på Lear. Man blev förpassad till att reagera på de olika uttalanden som via media

offentliggjordes. Man var fast i en omöjligt informationsläge. Att rättfärdiga sig när man redan målat in sig i en roll av buse var inte längre möjligt. Man fick helt enkelt ta den negativa publiciteten intensiva gav och bita ihop tänderna.

Det faktum att man faktiskt inte hade beslutat att lägga ner fabriken den 17:e mars var närmast av akademiskt intresse. När de anställda spelade sin offerroll och vägrade att böja sig för övermakten lades fabriken ner utan att någon formellt beslutat om det. Först två veckor senare kunde man i och med förhandlingen på länsstyrelsen komma överens i någotsånär ordnade former att fabriken faktiskt var nedlagd.

Dramat var därmed inte slut. Det saknades ett slut där även företaget fick stå till svars och sona sina handlingar inte bara i media utan även i mer formell mening. Det uppnåddes genom förhandlingen på länsstyrelsen. I det industriella dramat kan man ju inte avrätta varandra utan det krävs någon form av förhandlingsresultat som sätter en temporär punkt. För att nå en upplösning av dramat krävdes andra roller; en medlare och en eller flera hjälpare och en räddande ängel. Medlaren var i detta fallet landshövdingen och hjälparna var dels staten genom sitt lokaliseringsstöd, regionen, länsarbetsnämnden och länsstyrelsen genom stödet till projektet "Framtid Bengtsfors".

Den räddande ängeln var TWR som etablerade ny tillverkning på orten. En gång kanske man såg Lear som en räddande ängel när Volvo ville outsourca sin tillverkning i Bengtsfors och Lear tog över. Lear var ju den enda intressenten av de som Volvo förde samtal med som var villig att ta över fabriken.

Uppmärksamheten som resurs

Media ägnade händelseutveckling vid fabriken i Bengtsfors intensiv uppmärksamhet. Den viktigaste orsaken var att händelseutvecklingen var så dramatisk. När en ort av Bengtsfors storlek mister 860 arbetstillfällen i ett slag är det inte bara en lokal katastrof utan händelsen blir en nationell angelägenhet. Då testas i ett slag närings- och arbetsmarknadspolitiken och solidariteten mot glesbygden. Därtill kommer den tidiga stereotyperingen av Lear som buse, "the ugly american" och de anställda som offer samt Facket som företrädare för de svaga. En anställd på

Lear berättade för oss att ett talesätt om Lear spreds på orten "*Det finns fyra rovdjur i Dalsland – varg, lodjur, björn och Lear*". Här står det multinationella kapitalet mot lokalsamhället. David mot Goliat.

GöteborgsPosten, lokalpressen, övrig rikspress hade artikelserier. Dessutom sände TV ett flertal program bl. a Norra Magasinet. Temat i TV-reportagen var ofta hur man kan lägga ner en lönsam fabrik. Då krisen i Bengtsfors hade blivit en i raden av nedläggningar i Sverige drogs paralleller till andra fall. Huvudorsaken uppgavs vara de multinationella företagens fokusering på avkastning och att "aktieägarvärde" var viktigare än att en enskild del av organisationen fortlever även om den råkar vara lönsam. Lears talesman ansåg att när man bedömde nedläggningen i Bengtsfors borde man också ha i åtanke att totala antalet anställda i Lear i Sverige hade ökat. Företagsansvaret kan inte innebära att man garanterar sysselsättning på varje ort man är etablerad. Sverige som nation måste släppa kravet på att den enskilda kommunen ska stå oskadad i den internationella konkurrensen. Man får inrikta sig på att Sverige står oskadat. Detta perspektiv fick inget utrymme i TV-reportage och i tidningsartiklar. Fokus låg istället på en utländsk fabriksägaren som genom ett hänsynslöst agerande åstadkommer en kris för den drabbade orten och de uppsagda arbetarna. Det är formerna för nedläggningen som i första hand upprört allmänheten.

Som utomstående kan man säga att kommunen och facket varit skickliga på att få omvärldens uppmärksamhet och sympati för fabriksnedläggningen och kommunens utsatta läge. Under halva mars var Bengtsfors ständigt i media men t o m ett år efter krisen gjordes ett långt uppföljningsprogram i TV. Så vitt vi vet finns inga direkta mätningar av mediatäckningen och jämförelser med andra liknande situationer men många av de berörda pekar själva på den betydelse som media haft. Genom att få näringsministern och andra att komma till Bengtsfors har bidragit till uppmärksamheten och den totala uppställningen i Dalsland i manifestationståget gjorde även starkt intryck på omvärlden. Både facket och kommunen har haft goda kommunikatörer som förmått att förmedla de känslor och tankar som många av de anställda och kommuninnevanarna gett uttryck för.

Genom att få politiker och centrala fackliga företrädare att besöka Bengtsfors får man inte bara extern uppmärksamhet utan det blir också ett sätt att binda upp dem till nå-

gon form av åtgärd. Man kan inte se vad som sker utan att göra någonting. Journalister om inte andra kommer att fråga vad facket eller regeringen kommer att vidta för åtgärder för att lindra katastrofen. Beslutsfattare möts överallt av förväntningar på handling och stöd som det är svårt att avvisa.

Cowboys och Vikingar

I början 90-talet beslöt Volvo Personvagnar att lägga ut sömnad och montering av bilsäten till en extern underleverantör. Volvo följde därmed en allmän trend inom bilindustrin att bara utveckla och tillverka de mest strategiska komponenterna i bilen. Med en extern leverantör kan Volvo Personvagnar lättare pressa kostnader och samtidigt kan underleverantören slå ut utvecklingskostnader på en större volym om man är leverantör till flera biltillverkare.

Förhandlingar fördes med tre tillverkare Johnson Control, Lear Corporation och ett franskt företag. Av förhandlingarna framgick att endast Lear Corporation var villig att överta den existerande fabriken med personal i Bengtsfors. De övriga ansåg att Bengtsforsfabriken låg för långt från monteringen på Torslanda. En lokalisering till Kungälv ansågs vara ett betydligt bättre alternativ.

Att Lear var villig att ta över Bengtsforsfabriken måste ha varit en stor fördel för Volvo Personvagnar eftersom en nedläggning med stor sannolikhet skadat företagets anseende som arbetsgivare i regionen. Volvo hade ju en gång byggt upp tillverkningen i Bengtsfors.

Lear är ett traditionellt amerikanskt företag som expanderat aggressivt på den internationell marknaden inklusive Sverige. Man hade tidigare övertagit även tillverkning av säten för SAAB i Trollhättan. Bengtsforsfabriken kom nu att hamna under Lears svenska ledning som satt i Trollhättan. Vid tidpunkten för förvärvet hade Lear ett flertal fabriker i Europa och likt många andra multinationella företag var man inne på att standardisera tillverkningen efter ett koncept som man redan tidigare använt främst i USA.

När den nye ägaren kom med en ny ledning, amerikanska erfarenheter och kulturella värden dröjde det inte länge innan konflikten mellan den amerikanska

ledningen och fabriken var ett faktum och det ömsesidiga förtroende som kan ha funnits när Lear tog över underminerades successivt.

I det följande skall vi analysera konfliktytorna mellan den amerikanska ledningen och den lokala fabriken och ledningen i följande dimensioner; ledning - fack, ledning - anställda, huvudkontor - fabrik.

Olika fackliga traditioner

Traditionellt har den amerikanska arbetsmarknaden kännetecknats av konflikt och förhandling och man har saknat den svenska samarbetstraditionen. De flesta amerikanska företag arbetar aktivt för att de anställda inte skall ansluta sig fackligt. Man anser att företaget bäst kan tillvarata de anställdas intressen och ser med stor misstänksamhet på vad man betraktar som yttre inblandning. USA har också generellt en låg grad av facklig organisering (Elvander, 1994). I vissa branscher finns dock relativt starka fackföreningar som t ex United Auto Workers inom bilindustrin. I USA organiseras varje enskilt företag vilket betyder att det kan finnas företag i branschen vars anställda inte är anslutna.

Lear var länge privatägt och introducerades på börsen först den 4:e juli 1994. Företag som domineras av privata intressen är än mer motståndare till fackliga organisationer. När ägare och ledning är samma är man van att kunna styra och ställa efter eget omdöme. I USA finns inte heller den anställningstrygghet som sedan länge karakteriserat svenskt arbetsliv. Det är lätt att avskeda folk och omvänt söker sig anställda till andra företag om man får bättre villkor. Erfarenheter från den arbetsmarknaden i USA påverkar beslut och agerande hos de ledande amerikanska cheferna för Lear i Sverige.

I Bengtsfors är traditionerna helt annorlunda. Metall är den största och mest inflytelserika klubben vid fabriken. Samtliga klubbar är dock skolade i den svenska traditionen med medinflytande, öppen information och lokala förhandlingar. Metallklubbens ledning hade varit noga med att följa med när facket flyttat fram positionerna och deltagit i de flesta fackliga kurser för att kontinuerligt utbilda sig i arbetsrätten och dess tillämpningar. Eftersom fabriken ingått i Volvo har man ivrigt

tagit del i den utbildning och information som erbjudits inom koncernen. Fackklubbarna, särskilt Metall har genom goda kunskaper och skickliga förhandlare blivit en viktig maktfaktor i fabriken.

Fackets makt beror också på att ägare/huvudkontor finns i Göteborg medan fabriken är den största privata arbetsgivaren i Bengtsfors kommun. Det senare innebär att ibland hela familjer har sin utkomst därifrån. De anställda och i stort sett hela kommunen är beroende av fabriken. Om någon skall försvara arbetstillfällena och arbetsförhållanden så är det facket. Detta inser både anställda och fackliga företrädare. I en ort med brukstraditioner som Bengtsfors har många ungdomar gått direkt från skolan till personalkontoret på fabriken och fått anställning och sedan stannat där. Med livslång anställning följer också andra problem vad gäller arbetsmiljö. Tillverkning av bilsäten består av två huvuddelar; sömnad och montering. Traditionellt har arbetet organiserats i korta arbetscykler och varit ett typiskt tempoarbete.

De negativa erfarenheterna av tempoarbete medförde under 70-talet att arbetsorganisationen i många företag gjordes om för att få längre arbetscykler, mer varierat arbetsinnehåll och möjlighet till rotation och lärande inom arbetslag. Denna utveckling präglade också arbetsorganisationen vid Bengtsfors fabriken. Inom monteringen innebar detta att varje arbetare monterade en hel stol som sedan gick till kvalitetskontroll och leverans. Övergång från ett löpande band till montering av hel stol betraktade arbetarna och facket som en klar förbättring. Man ansåg att det nya produktionssystemet gynnade produktivitet och kvalitet samt minskade arbetsskador. När Lear övertog fabriken hade man helt andra värderingar av effektiva produktionssystem.

Lönesystemet i Bengtsfors hade gamla traditioner sedan Volvo tiden. Det fungerade i princip som ett ackordssystem med tak. Där produktion över en viss taknivå inte ersattes och därför fanns inga materiella incitament till en produktion över denna nivå. De ursprungliga avtalen hade tecknats under Volvo tiden och i princip inte ändrats sedan dess. En tidigare Volvochef uttryckte sin förvåning när han efter sitt tillträde som chef för Volvo Dalslandsverken kom för att besöka Bengtsfors fabriken som ingick i Dalslandsverken. Han fann att arbetarna mot slutet av arbetsdagen spelade kort eller läste tidning. De hade fullgjort takproduktionen men fick inte gå hem

förrän arbetstiden var tillända däremot fick de inget extra för att öka produktionen. Samtidigt fanns en stark lojalitet mot fabriken ifall något hade gått snett och Volvo saknade säten för monteringen kunde man satsa och verkligen försöka jobba in förlusterna. För Lears amerikanska representanter var lönesystemet delvis ett mysterium men man hade genomgående svenska personalchefer i sina fabriker.

De anställda hade genom sina fackföreningar förhandlat till sig en del extra förmåner som fria arbetskläder, jullunch på företagets bekostnad mm. Denna flora av sk "fringe benefits" var man inte heller vana vid på Lears andra fabriker. Trots löner och förmåner hade fabriken i Bengtsfors alltid visat goda ekonomiska resultat. En del påstod att det berodde på höga internpriser under Volvo tiden.

Kontinuerliga konflikter mellan fack och ledning

Enligt samstämmiga uppgifter från ledningspersoner under Volvo tiden och fackliga företrädare hade man haft sina kontroverser men kunnat lösa tvisterna på ett bra sätt och utan kvardröjande dålig stämning. Alla som intervjuats har varit eniga om att särskilt Metall klubben varit en stark facklig motpart. När Lear övertog fabriken ville man helt naturligt utveckla och rationalisera tillverkningen för att klara den tuffa prispress som Volvo, nu utan hänsyn till sysselsättningsansvar, kunde utöva. Det var inget unikt för Volvo utan kostnadspressen mot underleverantörerna var allmän i bilindustrin.

Facket var representerat redan vid affärsförhandlingarna då man kom överens om att hela tillverkningen skulle behållas i Bengtsfors. Vid årsskiftet 1992 övertog Lear officiellt fabriken i Bengtsfors. Redan före övertagandet placerade man ut amerikanska experter som skulle gå igenom tillverkningen och se hur man skulle kunna rationalisera. För Metalls dåvarande ordförande var det ingen tvekan att man ville ta kontroll över verksamheten och införa sitt eget system.

I december innan övertagandet stötte fackordföranden på två amerikanska produktionstekniker som arbetade i ett rum bredvid produktionschefen. Ordföranden öppnade dörren och gick in för att presentera sig. Amerikanerna höll på att rita vad som tycktes vara en ny layout för produktionen. De smällde igen sitt blädderblock. Enligt

Klubbordförande sa han att: *"allt det där som ni har ritat kan ni glömma för det får ni aldrig i verklighet om ni inte kommer överens med oss"*. Diskussionen var avslutad.

När personalen kom tillbaka efter semestern 1992 stod det en massa människor från Trollhättan och en massa amerikaner på paroll längs hela banan och det blev mycket oväsen för de hade styckat upp elementen. Metall klubben gick inte med på det eftersom det inte fanns någon överenskommelse. Så gjorde man inte i Sverige. Det blev centrala förhandlingar. En ombudsman från Metall kom ner från Stockholm för de centrala förhandlingarna. De centrala förhandlingarna slutligen fram till en överenskommelse. Ombudsmannen från Stockholm påpekade i en intervju att: *"jag har aldrig varit med om något liknande"*.

Klubbordförande kommenterar utgången på följande sätt: *"Vi fick stycka en del speciella arbetsmoment. Det var inte populärt men vi fick göra det i alla fall för att få lite lugn och ro så man kunde komma igång och jobba, för allting blev så stillastående"*. Relationen mellan klubben och de anställda och företagsledningen var under all kritik. Med företagsledningen menar jag egentligen inte den ledning som var på svenska sidan - de höll tyst. De vågade inte säga någonting utan det var amerikanerna.

Det ömsesidiga förtroendet mellan fack och anställda å ena sidan och Lears amerikanska ledning å den andra fick en knäck som sedan aldrig kunde återskapas. Facket och de anställda kunde inte acceptera den ledarstil som amerikanerna visade prov på och inte heller ambitionen de hade att använda "sina" metoder och för att inlemma Bengtsfors och dess anställda i Lears system. Lears ledningsfilosofi karakteriserades som "rule by fear" av facket.

När förtroendet går i botten uppstår misstänksamhet och som en följd nya problem och konflikter eftersom man hela tiden anar det värsta i "motståndarens" agerande. Under årens lopp förekom också många konflikter som åtminstone delvis kan förklaras av misstroende och som hela tiden återskapade de dåliga relationerna mellan den amerikanska ledningen och de lokalt anställda. Missnöjet kunde också rikta sig mot svenska nyckelpersoner men i huvudsak hamnade dessa i en besvärlig mellanställning mellan fack och arbetare och den amerikanska ledningen. Det förekom bl. a konflikter om jullunch och fria arbetskläder. Vidare förekom konflikter

mellan fabriksledningen och huvudskyddsombudet som vid flera tillfällen stoppade produktionen och ledningen.

Det finns ingen anledning att gå in på ytterligare exempel. En viktig effekt av den ömsesidiga misstänksamheten var att Lear var mycket sparsam med att informera om planer för verksamhetens framtid. Man var hela tiden rädd för de anställdas reaktioner och i förlängningen för störningar hos Volvo.

Försök att flytta produktionen från Bengtsfors

När Volvo t ex skulle introducera S80 så varslade Lear om omfattande permitteringar men redan tidigare när man skulle köra in 850 serien hade fackklubben fått reda på att man höll på att bygga en bana i Trollhättan. Företaget förnekade det men klubben var säker på att man höll på. Man insåg att det skulle bli problem på Lear eftersom de var underbemannade och Volvo körde på topp. I Bengtsfors ansåg man att om inte Lear var villig att tala om framtiden vägrade man att arbeta övertid i Bengtsfors. Det tog skruv och produktionen av säten las i Bengtsfors. I samband med att produktionen av Volvos 900 serie upphörde och S80 började byggas var det också mycket diskussioner om var monteringen av säten skulle ligga. Det slutade så småningom ändå med att Bengtsfors fick ansvar för monteringen.

När sedan den nya modellen V70 skulle gå i produktion i början av 1999 var det återigen dags för beslut om var produktionen av säten till den nya bilen skulle ligga. Klubben visste före årsskiftet att man höll på med någonting i Göteborg. Det hade man fått reda på av lastbilschaufförerna. *"Vi tog upp det med företaget. Vi visste att Volvo hade förnekat att det fanns ett avtal mellan Volvo och Lear om lokallhyran och att det redan var klart att de höll på att bygga banan därinne. Ingen kom in för de hade bommat igen allting."* Facket ansåg att Volvo drev på utvecklingen av en monteringen i anslutning till bilmonteringen på Torslanda. När vi intervjuade en av Volvos högre tjänstemän om deras roll i händelseutvecklingen säger han *"det är ju vi som styr utvecklingen ... sen har ju vi inte tagit beslutet för Lear att flytta"*. Han menar att avveckling var helt nödvändig för Lears framtid *"för förr eller senare hade dom blivit av med det här om dom inte hade gjort så ... även om det inte var vackert så fanns inget annat sätt"*.

Händelseutvecklingen kring årsskiftet 98/99 är egentligen tredje gången som Lear försökte flytta verksamhet från Bengtsfors. Vid de förhandlingar som ägde rum i Trollhättan i början på mars 1999 så meddelade företaget att man inte avsåg att lokalisera monteringen av stolar till V70 modellen till Bengtsfors. Det innebar en gradvis nedläggning under året men sedan kom "beslutet" den 17 mars avveckling av fabriken.

Det är ingen överdrift att säga att de anställda kände sig lurade och förda bakom ljuset av företagsledningen. Förtroendet hade gått i botten, auktoritärt ledarskap, hemlighetsmakeri, bristande respekt för fackliga traditioner var några av effekterna när en traditionell amerikansk ledningskultur möter en svensk kultur med rötter i bruksmiljö.

Ett nytt industriellt system - industriell determinism

"Det går inte i en modern bildindustri att ha en fabrik som tillverkar bilstolar och säten som ligger tjugo mil från monteringen. Det är fullständigt otänkbart." Detta säger en av Volvos högre tjänstemän. En pågående reorganisering av systemet för bilproduktion har försämrat Bengtsforsfabrikens konkurrenskraft.

Redan i mitten på 1980-talet och kanske ännu tidigare började man inom Volvo att diskutera principen med sk. "Driving Units". Det innebar att underleverantören levererar direkt till bandet så att paneler och stolar från Lear skulle monteras av Lear anställda direkt i bilen när den gick på bandet. Det innebär att det skulle bli färre och färre Volvoarbetare. "Till slut blir det bara den kvar som sätter emblemet på kylaren". Även om detta är en överdrift är det ingen tvekan att underleverantörerna integreras starkare i biltillverkningen. Denna integration gäller både utveckling där underleverantörerna medverkar i utvecklingsarbetet redan i ett tidigt skede av konstruktionen av en ny bil men också att de fysiska flödena binds tätare samman.

Att bygga ihop viktiga underleverantörer hårdare med tillverkningen skapar ett industriellt system där man kan förena leverans av kundspecifika bilar med massproduktionens teknik. I teorin skall detta system inte vara störningskänsligt för förseningar eftersom underleverantörens verksamhet samlokaliseras med biltillverkaren. I biltillverkningen har man numera en framförhållning på 6 à 7

timmar från det att tillverkningsordern går ut till dess att sätet skall monteras på bandet. Det innebär ökad flexibilitet för biltillverkaren att styra produktionen. Bilen blir allt mer individualiserad där kunden kan välja utrustning, tillägg med mera efter egna behov och smak. Särskilt i de kundsegment där Volvo konkurrerar är individualisering en viktig konkurrensfaktor.

När bilarna sätts på monteringsbanan så går det en signal till datorn på Lear som talar om successivt hur bilarna kommer och så gör de i ordning matchande stolar och säten. Förr eller senare skulle Lear ha förlorat Volvo som kund om man inte organiserat sig för det nya produktionssättet.

Det finns inte längre behov av mellanlager mellan underleverantören och biltillverkningen. Generellt skall det nya industriella systemet kunna utnyttjas med mindre kapital bundet i lager och därmed bli billigare. Kapitalrationaliseringen är betydande på sikt.

Utvecklingen av nya bilar och bilmodeller fördelas mellan biltillverkaren och de större leverantörerna. Det innebär också nära kontakter mellan konstruktörer hos resp. företag och då underlättar närhet personliga möten under utvecklingsprocessen.

En grundorsak till att Volvo valde att göra sig av med stolstillverkningen var att man var övertygad om att det långsiktigt skulle ge en bättre kostnadsutveckling jämfört med att ha kvar tillverkningen i egen regi. Lear som tillverkar stolar i en betydande volym har lättare att pressa både produktions- och utvecklingskostnader än vad Volvo har själva. När Volvo sålde stod det klart att Lear lovat att sänka kostnaderna. Volvo uppskattar att kostnaden gått ner ca 40% sedan Lear tog över.

Konkurrenstrycket gör att rationaliseringar kommer att drivas vidare även om de går ut över arbetsmiljön. Det är just detta som skett i Bengtsfors där den industriella logiken ställs mot den traditionella produktionens ansvar för arbetsorganisation och arbetsmiljö. Enligt uppgift från Volvo är alla bilstolsfabriker idag löpande band tillverkning vilket fackföreningen i Bengtsfors motsatt sig.

Den konflikt som vi tidigare analyserat i kulturella termer kan också analyseras produktionsekonomiska termer. Tar man det senare som utgångspunkt blir slutsatsen densamma. Nedläggningen av Bengtsforsfabriken var på sikt oundviklig.

I ett historiskt perspektiv kan man notera att det gamla Volvo Dalslandsverken hade avvecklats. Först såldes fabriken i Färgelanda till Bofors och fabriken i Tanumshede till Perstorp och sedan såldes fabriken i Bengtsfors till Lear som sedan i sin tur lagts sig till med de övriga två fabrikerna.

Den lokala ledningen i en mellanställning

Jämfört med de flesta svenska företag är Lear starkt centralstyrt. Många beslut tas i USA och inte i Sverige. Det gäller inte minst beslut om nedläggning och den uppgörelse som träffades mellan Lear, Metall, Bengtsfors kommun och TWR. Samstämmiga uppgifter indikerar en mycket omfattande mobiltelefontrafik mellan Lear's representanter i Göteborg och koncernledningen i USA. Detsamma gäller uppbyggnaden av den nya fabriken på Torslanda.

Den lokala ledningen som dagligen levde med i produktion, kvalitet och ekonomi kom att hamna i en mellanställning mellan fackets hårda kärna och Lears auktoritära ledningsfilosofi. Sedan den 1 januari 1996 var den lokala ledningen helsvensk då en tidigare kvalitetschef och produktionschef tog över efter en amerikan som platschef i Bengtsfors. Denna ledning kom stundtals att pressas från den amerikanskdominerade ledningen i Trollhättan och den fackliga kärnan i Bengtsfors.

Enligt den lokala ledningen fanns det starka informella ledare i fabriken som hade stor påverkan. Det var inte alltid de valda ombuden som styrde händelseutvecklingen utan flera av de mest inflytelserika agerade på egen hand. Den fackliga oppositionen hade delvis gått under jorden. En tidigare produktionschef beskrev fackets roll på följande sätt:

"I Bengtsfors rådde en typisk bruksmentalitet tycker jag. Jag brukar säga att hade man med sig personalen så kunde man gå genom berg och hade man det inte så kom man inte en millimeter någonstans"

"Facket var ganska besvikna på att Volvo sålt ut fabriken och hade sett igenom det här med moral och etik att Lear hade lovat saker och sedan gjort tvärt om så förhållandet var inte alls bra mellan Lear och personalen."

Den lokala ledningen var också kritisk till amerikansk ledningsfilosofi där man inte ville arbeta tillsammans med de anställda. Trots konflikterna tyckte dock den lokala ledningen att facket kunde varit mer konstruktivt. *"De informella ledarna lyckades få med sig en del människor åt fel håll i flera fall vill jag påstå"*

Samma åsikt förmedlades av en representant för de lokala företagen med god insikt i företaget:

"Man har ju haft lite bekymmer i och med att man haft människor på golvet som inte varit särskilt förändringsbenägna men varit starka människor. En relativt liten grupp har kunnat styra verksamheten när det gäller införande av nya ackord, produktionsmetoder eller liknande. Har den gruppen varit emot har det nästan inte gått att göra någonting."

Den djupa misstron mellan ledare för personalen och Lear förhindrade mycket av konstruktiva kompromisser. Flera produktionsstopp ansåg ledningen inte var motiverade. T o m yrkesinspektionen i Borås började tycka att det gick väl långt.

Det var dock inte så att den lokala ledningen i Bengtsfors alltid var överens med Lears ledning i Trollhättan. Ledningen kämpade t ex för att få produktionen av stolar för S80 till Bengtsfors och lyckades. Man var också kritisk till en total utlokalisering av sömnaden till Thailand och Portugal men där fick man ge sig.

En tidigare svensk platschef och flera andra bedömare anser att om man inte hade haft de "negativa krafterna" inom produktionen utan verkligen sett till att produktivitetmålen nåtts så hade fabriken funnits kvar åtminstone till nästa modellbyte. Man kan säga att denna åsikt sammanfattar en managementbedömning av utvecklingen. Som framgått tidigare är fackets åsikt och stora delar av personalen att Lear velat driva utvecklingen av arbetsorganisation och medinflytande i gammaldags riktning och saknat respekt för de anställdas åsikter. Det troliga är dock att de affärsmässiga och teknologiska faktorerna drev så starkt i en annan riktning att dessa fällde utslaget i längden. Den strukturomvandling som redan påbörjats i bilindustrin med outsourcing och avknoppning och tillväxt av stora systemleverantörer gick inte att stoppa.

Kvar i kulturens grepp?

Vår tidigare analys har pekat på att omstruktureringen av bilindustrin inneburit att biltillverkarna knoppar av mycket av tidigare egen tillverkade komponenter. Dessa har sedan köps upp av stora ofta internationella underleverantörer av delsystem till bilen. Man kan på detta sätt samordna utvecklingen mellan biltillverkare och underleverantör. Delsystemutvecklingen för underleverantören slås ut på en större volym och eventuella skalfördelar i produktionen kan komma även biltillverkaren tillgodo.

Därtill kommer den starkare knytningen rent logistiskt mellan montering och underleverans med samlokalisering av tillverkning av komponenter till monteringsfabrikens närhet. På det viset kan den färdiga bilen lättare skraddarsys utan att leveranstiden blir alltför lång.

För att förstå nedläggningen av fabriken i Bengtsfors måste man betrakta den som en del i biltillverkarens industriella system. Även om fabriken som separat enhet kan ha hög kvalitet och rimlig lönsamhet kan den ändå vara en nedläggningskandidat. I Bengtsforsfallet kan flera faktorer ha bidragit till nedläggningsbeslutet. De faktorer som lyfts fram i denna rapport är det relativt långa avståndet till monteringsfabriken på Torslanda, osäkerheten om den framtida produktivitetens utvecklingen och samarbetsvårigheter. De flesta bedömare är dock överens om att fabriken knappast kunde ha överlevt på längre sikt, oavsett relationerna på fabriken.

Analysen av de strukturella problemen för Bengtsfors och Dalsland är relativt given och ganska konstant över tiden. En analys av nedläggningen av sulfittfabriken i Bengtsfors 1964 visar slående likheter med de slutsatser som fördes fram i Beda-rapporten 1998. Dåliga väg och järnvägskommunikationer som gör att transporter av gods och personer tar onödigt lång tid. Ensidigt beroende av tillverkande industri där ägande och utvecklingsfunktioner för det mesta ligger utanför Dalsland. Andelen sysselsatta inom tillverkande industri är mycket högre än genomsnittet för Sverige. Låg utbildningsnivå i länet vilket försvårar etableringen av mer avancerade serviceföretag.

TWR's etablering i Bengtsfors innebär en lösning på kort sikt som inte skall föraktas men den innebär inget avsteg eller förnyelse av den etablerade näringslivsstrukturen. Man kan i stället förvänta sig att vid en eventuell framtida nedläggning av en fabrik står man inför samma strukturproblem som man gjort tidigare.

De strukturåtgärder som vidtagits efter Lear Corporations nedläggning gäller ombyggnad av det sämsta avsnittet av riksväg 172 där VGR har lånat upp de nödvändiga medlen. 70 Högskoleplatser hade tidigare beslutats för Stenebyskolan vilket kan innebära en värdefull injektion men är långtifrån tillräckligt.

Det är självfallet nödvändigt att sätta in åtgärder för att lösa en akut sysselsättningskris. I vår andra rapport om Bengtsfors arbete med att återskapa förlorad sysselsättning (*Kompetensväxling i kommunal regi. Industrikris och näringslivsutveckling – efter Lear i Bengtsfors*) visar vi på att det som verkligen saknas är utvecklingsprocesser på längre sikt för att komma tillrätta med de strukturproblem som de flesta insiktsfulla aktörer är medvetna om och känner väl.

Två år senare - företagsnedläggningar fortsätter

På tvåårsdagen av Lear Corporations nedläggning i Bengtsfors tågade ytterligare en manifestation genom samhället. 2 500 människor deltog. Orsaken till manifestationen var att nya fabriksnedläggningar drabbat kommunen. Kring årsskiftet 99/00 slog dörrarna igen på ett större sågverk i kommunen – Vanern Timber. 95 personer förlorade sina jobb. I år, mars 2001, blev 145 anställda uppsagda på Duni. Dessutom gick Novus Interiör, som sydde reservklädslar åt Lear Corporation, i konkurs och försatte 45 anställda i arbetslöshet. Med manifestationen vill de åter få uppmärksamheten riktad till Bengtsfors samtidigt som de vill försöka påverka den negativa bilden av kommunen, att Bengtsfors skulle vara tyngd av arbetslöshet och drogproblem.

”Vi tänker tala om att det finns mycket kunskap i Bengtsfors. Att vi vill och kan. Bara vi får chansen” (Göteborgs-Posten den 18:e mars 2001).

Referenser

Berger, Sune (1965) *En studie över sysselsättningsförändringar i Bengtsfors köping, Älvsborgs län, i samband med sulfitfabrikens nedläggning*. Uppsala: kulturgeografiska proseminariet